DOCUMENT RESUME

ED 469 307 EA 031 919

AUTHOR	Hertling, Elizabeth
TITLE	Buscando un director (Conducting a Principal Search). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-99-9
PUB DATE	1999-12-00
NOTE	4p.; Digest number 133. For English version, see ED 436 815. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.
CONTRACT	ED-99-CO-0011
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://www.eric.uoregon.edu. For full text: http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest133.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	*Administrator Selection; Elementary Secondary Education; *Guidelines; *Instructional Leadership; *Interviews; *Personnel Policy; Personnel Selection; *Principals; Recruitment
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

This digest in Spanish presents steps that school boards and district officials can take to find qualified applicants for vacant school-leadership positions. It discusses various long-term strategies, such as increasing the candidate pool through career ladders and recruiting teachers through internships and training programs, that districts can enact immediately. Once a vacancy arises, the first step in conducting a principal search is to announce the position. A job model or description should accompany the announcement, and those with hiring authority should have a set of criteria for selection before beginning the screening process. Typically, screening is a two-step process. After the personnel office reviews resumes and applications for candidates, a more formalized paper screening of qualified candidates is performed. Screeners should use a standardized ranking system to rank applicants systematically before issuing invitations for interviews. The text includes suggestions for conducting an effective interview. The district must ensure that an interviewer is trained to make the most of an interview. Interviews are more effective when all candidates are asked identical, predetermined, well-thought-out questions. Districts can make a principalship more attractive to candidates by emphasizing the principal's role of instructional leadership and deemphasizing budgetary and legal responsibilities. (Contains 13 references.) (RJM)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 469 307

ERIC DIGEST

DICIEMBRE 1999 NUMERO 133 EDO-EA-99-9

Buscando un director

Por Elizabeth Hertling

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
☑ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.
• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

EA 031917

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

DICIEMBRE 1999 NUMERO 133 EDO-EA-99-9

Buscando un director

Por Elizabeth Hertling

Los educadores saben que un director puede construir o destruir un colegio. Es una tarea difícil, y llenar la vacante puede ser 'tan escurridiza como encontrar el Santo Grial" (Jones 1995). Los distritos escolares están luchando para alcanzar esa esquiva búsqueda a través de la nación, a pesar de la falta de candidatos para el cargo de director. En 1998, el cincuenta porciento de 400 superintendentes encuestados informaron que tenían problemas para llenar las vacantes para directores (Educational Research Service y otros 1998).

¿Por qué exite esta carencia de candidatos? Una razón es que un número cada vez mayor de administradores escolares está jubilándose. La oficina estadounidense de estadísticas para el trabajo (U.S. Bureau of Labor statistics) estima que en la próxima década, 80.000 directores se jubilarán o dejarán la profesión (Jones). Otros citan bajos salarios, exigentes horas de trabajo y estrés como razones que hacen poco atractivo el cargo de director. La creciente demanda por responsabilidad y la creciente influencia de los padres contribuye, además a desanimar a algunos líderes escolares. "Parece que hubiera ocupado todo mi tiempo peleando," dice Jim Ford , destacado director que dejó su cargo (Williams 1999).

Este Digest señala los pasos que los consejos de los colegios y el personal directivo de los distritos pueden tomar para encontrar postulantes idóneos para llenar vacantes escolares de posiciones directivas.

¿Cómo pueden los distritos escolares incrementar el número de postulantes?

Medidas preventivas para incrementar el número de candidatos idóneos para los cargos directivos, pueden simplificar la búsqueda. Anderson (1991) recomienda desarrollar un conjunto de candidatos calificados dentro de los colegios mediante la creación de una carrera profesional con ascensos. Para que la escalera funcione, señala, los distritos deben darle a los individuos que ocupan estas posiciones una experiencia lo suficientemente diversa para prepararlos para la dirección. Por ejemplo, los directores asistentes no debieran ser tratados como 'administradores unidimensionales', buenos sólo para ejercer la disciplina o para dirigir actividades (Anderson).

El reclutamiento de profesores a través de internados y programas de entrenamiento es otra manera de incrementar la carpeta con candidatos idóneos para la dirección. Baker (1977) le pide a los distritos que sean agresivos: identificar los beneficios personales y profesionales de la dirección y luego vender esos beneficios a profesores con talento. Los distritos debieran asegurarse que la diferencia de salario entre las dos posiciones es lo suficientemente grande para motivarlos a tomar la responsabilidad de la dirección.

En el distrito del colegio secundario de Oxnard Union de California, el coordinador de desarrollo profesional del personal se reune mensualmente con un grupo de profesores designados para discutir liderazgo y otros asuntos esenciales para el papel de director. A estos profesores se les dan oportunidades para emular a los directores y para aprender acerca de los programas de credenciales y grados en administración educacional (Adams 1999).

¿Donde comienza la búsqueda del director?

El primer paso para conducir la búsqueda de un director es anunciar que hay una vacante. Seyfarth (1996) recomienda primeramente preparar un modelo del trabajo o una descripción del cargo. Debido a que las tareas difieren de distrito en distrito y de colegio en colegio, Seyfarth sugiere entrevistar a aquellos que en la actualidad tienen la posición. Preguntar a los miembros del personal, a padres y estudiantes para conseguir una descripción de lo que según ellos el colegio necesita de su director, agrega Jones. La lista de deberes puede convertirse entonces en un inventario de resultados buscados y finalmente, descripciones del ambiente de trabajo y acciones prioritarias pueden ser incluidas (Seyfarth).

Al completar un modelo de trabajo, los directivos del distrito pueden evitar un problema bastante común: anuncios de vacantes que son demasiado vagos, a menudo ni siquiera especificando el colegio donde la vacante se ha producido (Anderson). Un anuncio que enumere las necesidades y las características específicas del colegio tiene más posibilidades de atraer buenos candidatos, a la misma vez que incrementa las oportunidades de seleccionar la persona adecuada para el empleo.

Los elementos considerados en un anuncio de empleo incluyen las tareas que deben cumplirse por la persona que llena la posición, las características más relevantes del personal del colegio, el origen social de las familias de los alumnos, las culturas presentes en el colegio y los sentimientos que existen respecto a la escuela. además de información acerca de otros ejecutivos en el sistema escolar (Anderson).

Una vez que el anuncio de la vacante ha sido redactado, ¿dónde debieran publicitar los administradores? Muchos distritos anuncian todas sus vacantes a sus actuales funcionarios. Publicaciones como Semana de Educación (Education Week) y periódicos debieran ser considerados, como también asociaciones estatales y nacionales.

Anderson señala que el tener un grupo de criterios para la selección antes de comenzar el proceso de análisis es vital para el éxito del proceso de búsqueda. Cita el estudio de Baltzell y Denler (1983), quienes encontraron que aquellos distritos que pospusieron el establecimiento de criterios previos, a menudo no hicieron contratos basándose en las habilidas o méritos de los postulantes, sino que de acuerdo a cómo el candidato podría encajar dentro de su distrito , de esta manera se mantuvo el sistema existente. Todos los elementos necesarios al publicitar una vacante para un director envuelven una aspecto muy delicado: el conocimiento del propio colegio (Jones).

¿Quiénes hacen la selección?

La selección típicamente es un proceso que consta de dos pasos. Primero, la oficina de personal selecciona currículums y

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

EA 031 919

postulaciones de candidatos que cumplen con estándares académicos y de experiencia específicos. Luego viene un paso más formal, seleccionando a aquellos candidatos que han pasado la primera selección. Anderson sugiere que aquí es donde muchos distritos comienzan a fallar en el proceso de búsqueda.

Lo que se requiere, afirma, es un sistema de jerarquización estándar, mediante el cual quienes hagan la selección puedan adecuadamente poner en orden jerárquico a los postulantes. De la misma manera, es importante incluir a otros, fuera de los administradores más prominenetes, en el proceso de selección: profesores, directores, padres e incluso estudiantes.

Hay muchas opciones diferentes disponibles para los distritos en esta etapa de su búsqueda. Una es la utilización de un centro de evaluación para seleccionar posibles candidatos. Los candidatos participan en simulaciones que ayuda a los distritos a individualizar posibles directores al señalar las principales fortalezas en areas como análisis de problemas, juicio, capacidad de tomar decisiones y liderazgo (Anderson). Otra opción es el uso de evaluaciones escritas. Los trabajos escritos ayudan a los encargados de la selección a evaluar no tan sólo el pensamiento de los candidatos, sino que además su capacidad comunicacional (Anderson).

¿Qué constituye una entrevista efectiva?

Aunque la entrevista es la herramienta más efectiva y ampliamente usada para las decisiones de contratación, no es ni válida ni confiable si se utiliza erróneamente. Anderson hace notar que la entrevista típica no es estructurada, dura menos de una hora y está altamente influenciada por la primera impresión. Algunos estudios sugieren que los entrevistadores pueden decidir contratar o rechazar a un postulante en los primeros cinco minutos de una entrevista (Anderson).

¿Qué puede hacerse para que las entrevistas funcionen? El primer paso es determinar quién entrevistará a los candidatos . Los entrevistadores, de acuerdo con Anderson, deberán poseer cualidades como capacidad de estar alerta a señales, capacidad para hacer finas distinciones y de sobreponerse a los prejuicios. En algunos distritos ejemplares , dice, los superintendentes establecen el proceso de selección, para luego esperar hasta que un comité de padres, profesores y directores identifiquen los tres candidatos más destacados. Winter y otros (1998) recomiendan entrenamiento para los entrevistadores , particularmente para profesores quienes pueden estar buscando líderes para la instrucción y desestimar otras importantes cualidades administrativas.

La estructura del proceso de entrevista puede ser variado. La propia entrevista, señala Anderson, es más efectiva y confiable cuando a todos los candidatos se le hacen preguntas predeterminadas, idénticas y bien pensadas. Un distrito escolar sintetiza el proceso de preguntas diciendo: "Díganos que haría, muéstrenos que haría, permítanos preguntarle a otros que ha hecho en situaciones similares" (Jones).

Algunos distritos le piden a los postulantes que demuestren sus habilidades en una simulación de desempeño, tales como observar una clase por veinte minutos designada específicamente para la entrevista por un profesor de desarrollo profesional. El postulante prepara luego un informe sobre la observación y se entrevista con el profesor que desarrolló la clase (Anderson).

Para el proceso concreto de la entrevista, sólo algunos miembros del equipo entrevistador debieran conducir las entrevistas iniciales, sugiere Raisch (1993). Luego, una vez que los candidatos han ido siendo preseleccionados, el equipo completo puede ser dividido en paneles y los candidatos pueden ser movidos de un grupo a otro. El superintendente, entonces, pide el nombre de dos o tres personas que parecen ser las más idóneas, le pide al grupo que hable en términos generales acerca de los candidatos.

Otro paso puede incluir la visita a los finalistas en "su propio campo de juego". También los superintendentes deben chequear las referencias. Barone (1994) advierte a los aministradores de fijarse en la existencia de falsas referencias que pueden mostrar una bandera roja lo que incluye descripciones tales como "un verdadero trabajólico". Esa persona puede lograr hacer en 80 horas lo que otra podría hacer en cuarenta. "Siempre disponible" podría significar que esa persona dejará todo de lado para ver a cualquiera que quiera verlo, indicando una falta de habilidad de administración del tiempo.

¿Cómo los distritos pueden hacer de las direcciones cargos más atractivos?

¿Pueden los distritos escolares cambiar la estructura de la dirección para hacer el cargo más atractivo para algunos candidatos bien calificados? Algunos observadores consideran que para proveer más incentivos a administradores con talento se debe reestructurar el cargo de director.

McAdams recomienda que los distritos preserven el rol de liderazgo de instrucción de los directores, poniendo menos énfasis en las responsabilidades legales y presupuestarias. Para hacer esto los distritos necesitarían agregar más personal en los servicios de apoyo.

En el distrito escolar de Oxnard, el superintendente Richard Duarte, con la aprobación del consejo de los colegios, ha implementado un coadministrador en cada escuela primaria con matrícula superior a 900 alumnos. De la misma manera en Thousand Oaks, California, el distrito escolar de Conejo Unificado ha autorizado subdirecciones en tres escuelas primarias que exceden los 700 alumnos (Adams).

Otorgarle a los directores mayor autoridad para tomar decisiones, les liberará para desempeñarse en el más alto nivel de eficiencia. Barker aboga por mayores salarios para los directores y sistemas de consejería más fuertes para los nuevos directores. Compartir el trabajo es también una opción para los distritos. Dos personas soportando la responsabilidad puede disminuir el estrés y el aislamiento que muchos directores pueden sentir.

Referencias

Adams, Jeanne P. "Good Principals, Good Schools." *Thrust for Educational Leadership* (September/October 1999): 8-11.

Anderson, Mark E. *Principals: How To Train, Recruit, Select, Induct, and Evaluate Leaders for America's Schools.* Eugene, Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1991. 133 pages. ED 337 843.

Baltzell, Catherine D., and Robert A. Dentler. *Selecting American Principals: A Sourcebook for Educators.* Cambridge, Massachusetts: Abt Associates, Inc., January 1983. 68 pages. ED 236 811.

Barker, Sandra L. "Is Your Successor in Your Schoolhouse? Finding Principal Candidates." *NASSP Bulletin* 81, 592 (November 1997): 85-91. EJ 553 822.

Barone, Stephen G. "Avant Garde—Or Out to Lunch?" *The Executive Educator* 16, 5 (May 1994): 47-48.

Educational Research Service; National Association of Elementary School Principals; and National Association of Secondary School Principals. *Is There a Shortage of Qualified Candidates for Openings in the Principalship? An Exploratory Study.* Arlington, Virginia: Authors, 1998.

Jones, Rebecca. "Picturing Your Perfect Principal." *The Executive Educator* 17, 5 (May 1995): 16-21. EJ 502 941.

McAdams, Richard P. "Who'll Run the Schools?" *The American School Board Journal* 185, 8 (August 1998): 37-39. EJ 570 113.

Moore, Duane H. *Where Have All the Principals Gone?* Rochester, Michigan: Oakland University, 1999. 9 pages. ED 429 368.

Raisch, C. Daniel. "Let Teachers Pick Principals." *The Executive Educator* 15, 8 (August 1993): 23-24. EJ 466 885.

Seyfarth, John T. *Personnel Management for Effective Schools.* Second Edition. Boston: Allyn and Bacon, 1996. ED 416 568.

Williams, Anne. "Toll on Principals Creates Vacancies." *The Register-Guard* 132, 317 (September 6, 1999): 1.

Winter, Paul A.; Donna H. McCabe; and Rose Mary Newton. "Principal Selection Decisions Made by Teachers." *Journal of School Leadership* 8,3 (May 1998): 251-79. EJ 565 115.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educación, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este articuló se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El artículo es de difusión pública y se puede reproducir libremente .

CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504 • Fax: 56-32-280671

Traducción por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

EA 031 919

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").